

Title	総合商社の鉄鉱石商権と競争
Author(s)	田中, 彰
Citation	経済論叢 (1992), 149(4-5-6): 107-124
Issue Date	1992-04
URL	<a href="http://dx.doi.org/10.14989/44831">http://dx.doi.org/10.14989/44831</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第 149 卷 第 4・5・6 号

哀 辭

故 静田均名誉教授遺影および略歴

内発的發展と国民經濟……………池 上 惇 1

国際的展望の中で見た日本のメーカーと

サプライヤーとの関係……………浅 沼 萬 里 18

地方財政調整制度をめぐる代表的論者間の

論争とその現代的意義……………李 昌 均 59

多属性効用分析における部分情報下の

スケール定数の決定……………朴 時 炫 82

総合商社の鉄鉱石商権と競争……………田 中 彰 107

住友金属工業の第2次合理化設備投資と

新しい生産体制の成立……………張 紹 喆 125

加工型畜産と飼料メーカーの展開……………村 上 良 一 145

GMの「戦略的再編計画」の展開過程……………平 野 健 160

追 憶 文

静田均先生を偲びて……………岡 田 賢 一 183

静田均先生の思い出……………高 橋 哲 雄 187

平成 4 年 4・5・6 月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 総合商社の鉄鉱石商権と競争

田 中 彰

### 課 題

鉄鋼分野の取引関係は、世界的巨大企業である日本鉄鋼企業を相手とするコミッション取引（手数料取引）であるという意味において、総合商社<sup>1)</sup>の代表的な「商権」<sup>2)</sup>のひとつである。総合商社は鉄鋼原料の輸入、鋼材（鉄鋼製品）の国内流通および輸出と、多段階にわたって鉄鋼企業との間で商権を形成しており、個別総合商社と個別鉄鋼企業との取引関係はこれらの商権すべてによって構成されている。本稿の課題は高度経済成長期における鉄鉱石輸入をめぐる競争の実態分析を通じて、このような取引関係の一部としての鉄鉱石商権の内容を明らかにすることにある<sup>3)</sup>。

- 1) 本稿において「総合商社」とは三井物産、三菱商事、丸紅、日商岩井、伊藤忠商事（以下伊藤忠と略）、住友商事のいわゆる六大総合商社を指している。なお丸紅は1955年9月から72年1月まで正式社名は丸紅飯田であるが、本稿では表記を「丸紅」で統一する。また、日商岩井は68年10月、日商と岩井産業との合併により成立した。
- 2) 「商権」とは総合商社の業界用語であり、「取引先との間に発生する取引上の権利ないし地位」という程度の意味に用いられている。総合商社を論じるうえで商権に注目した研究として、島田克美『商社商権論』東洋経済新報社、1990年がある。
- 3) 本稿が対象とする領域にかかわる先行研究は以下の通りである。
  - i) 鉄鋼業にとっての原料問題として論じたもの——①田部三郎『鉄鋼原料論』『鉄鋼原料論Ⅱ』ともにダイヤモンド社、1963年、69年、②塩田長英『日本の鉄鋼市場』至誠堂、1969年、③市川弘勝「日本鉄鋼業における原料資源問題」『東洋大学経済研究所報告第2号——経済成長と資源問題』1976年、④田部三郎『鉄よ永遠に——日本鉄鋼原料史（上巻）鉄鉱石編』産業新聞社、1982年。
  - ii) オーストラリアの鉄鉱石開発を論じたもの——⑤浜雄一郎「日本鉄鋼業と豪州鉱石」小島清編『西太平洋経済圏の研究2』日本経済研究センター、1974年、⑥小島清「日本の資源保障と海外投資（上中下）」『世界経済評論』1977年4、5、6月号、⑦松島正博「オーストラリア——日豪貿易と鉱山資源開発」柴垣和夫編『世界のなかの日本資本主義』東洋経済新報社、1980年。
  - iii) 総合商社の資源開発輸入について論じたもの——⑧大木泉男『総合商社と世界経済』東洋

以下の考察では60年代から70年代初めまで、特に60年代後半を中心とした鉄鉱石輸入をとりあげる。というのは、日本の鉄鉱石輸入の仕組みは1960年代、とくにその後半におおよそ確立したからである。

第一に、1960年代は鉄鋼第三次合理化計画として急速な粗鋼生産量増大が目指され、それにともなって鉄鉱石需要が飛躍的に増大するとともに、供給面でもオーストラリアが新興鉄鉱石輸出国として登場した時期である。鉄鋼産業は戦後日本経済の高度成長をリードした基幹産業であり、総合商社は鉄鋼商権を強化するためにさまざまな行動をとるが、60年代において、鉄鋼原料の開発輸入<sup>4)</sup>へのとりくみは、流通加工センターの整備など鋼材の国内流通の再編とならんでその主要内容のひとつであった。またオーストラリア連邦政府は、そまで鉄鉱石輸出を禁止していたが、60年12月に輸出を解禁し、その後世界有数の鉄鉱石輸出国となった。

第二に、急速に拡大する鉄鉱石輸入取引を自らの商権として獲得しようとする総合商社相互間の競争は、この時期にもっとも激しく行われた。第1表は60年代後半から70年代前半にかけての主要商社別鉄鉱石輸入取扱高の推移であるが、ここから60年代の激しい順位の変動と、70年以後の固定化が確認される。六大総合商社が鉄鉱石の分野で上位を占める体制は70年ごろに確立し、1位か

／ 京大学出版会、1975年、⑨磯田敬一郎「資源開発輸入のメカニズム（上下）」『神戸学院経済学論集』第6巻第4号、第7巻第1号、1973年3、6月、⑩加藤勲『瀬戸際に立つ総合商社——三国間貿易・海外投資事業』政経通信社、1979年、⑪商社機能研究会『新・総合商社論』東洋経済新報社、1981年。

以上、鉄鉱石開発輸入についての先行研究は、鉄鋼産業からみたものか、あるいは資源開発論としてなされたものである。一方、総合商社の側からみた研究には商社機能論の立場から資源開発一般を論じたものは多いが、総合商社の鉄鉱石開発輸入分野での活動を扱った本格的な研究はない。

4) 開発輸入は、海外資源開発プロジェクトに資本参加をして資源を輸入する「開発参加」方式と、融資をしてその見返りに資源を輸入する「融資買鉱」方式とに大別される。これに対して資本関係のない海外資源企業から市場価格で輸入する方式を「単純輸入」と呼ぶ。

なお本稿では、資源産業に展開する巨大企業を「資源企業」と呼ぶこととするが、「資源産業」とは鉱物資源を採掘する産業とそれを加工する産業の双方を指し、鉄鋼産業のほか、鉱山業、石油鉱業、石炭鉱業、非鉄金属精錬業、石油精製業などのすべてを包括している（通商産業省鉱山石炭局『資源問題の展望』1971年、3～5ページ）。

第1表 商社別鉄鉱石輸入取扱シェアの推移（成約ベース）

（単位：千トン）

年 度	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
三井物産	① 9,488 (24.5)	n. a.	n. a.	② 13,809 (20.8)	n. a.	① 22,277 (21.2)	① 23,980 (20.2)
三菱商事	② 7,282 (18.8)			① 14,784 (22.3)		② 18,189 (17.3)	② 20,844 (17.6)
丸 紅	⑧ 1,447 (3.7)			③ 10,301 (15.5)		③ 15,008 (14.3)	③ 15,897 (13.4)
日商岩井	⑫⑭ 1,849 (4.8)			④⑪ 5,218 (7.9)		④ 8,319 (7.9)	④ 10,091 (8.5)
伊藤忠	⑨ 1,378 (3.6)			⑨ 1,519 (2.3)		⑥ 4,597 (4.4)	⑤ 7,289 (6.2)
住友商事	⑪ 1,232 (3.2)			⑤ 2,935 (4.4)		⑤ 5,482 (5.2)	⑥ 6,867 (5.8)
6社計	22,676 (58.5)			48,566 (73.2)		73,872 (70.2)	84,968 (71.8)
総輸入	38,769 (100.0)			66,391 (100.0)		105,299 (100.0)	118,422 (100.0)

  

年 度	1972	1973	1974	1975	1988
三井物産	① 24,795 (22.8)	① 31,932 (23.0)	① 33,400 (22.2)	① 32,792 (21.8)	① 32,369 (22.9)
三菱商事	② 17,715 (16.3)	② 21,555 (15.5)	② 23,719 (15.8)	② 24,717 (16.5)	② 21,790 (15.4)
丸 紅	③ 13,986 (12.8)	③ 16,797 (12.1)	③ 18,825 (12.5)	③ 19,105 (12.7)	④ 16,803 (11.9)
日商岩井	④ 8,970 (8.2)	④ 12,488 (9.0)	④ 14,001 (9.3)	④ 13,980 (9.3)	③ 18,620 (83.2)
伊藤忠	⑤ 6,705 (6.2)	⑤ 8,519 (6.1)	⑤ 10,604 (7.1)	⑤ 11,052 (7.4)	⑤ 9,654 (6.8)
住友商事	⑥ 6,031 (5.5)	⑦ 7,731 (5.6)	⑥ 8,831 (5.9)	⑥ 8,486 (5.7)	⑥ 8,549 (6.1)
6社計	78,202 (71.1)	99,022 (71.3)	109,380 (72.8)	110,132 (73.4)	107,785 (76.3)
総輸入	108,940 (100.0)	138,870 (100.0)	150,201 (100.0)	150,140 (100.0)	141,042 (100.0)

(注) 1) 丸内数字は商社取扱高順位。カッコ内はシェア (%)。

2) 「日商岩井」は1968年分までは日商と岩井産業との合計値。

(出所) 『輸入鉄鉱石年鑑』テックスポート、各年版より作成。ただし1965年分は『輸入鉄鉱石の長期需給分析』1966年（出所：塩田兵英『日本の鉄鋼市場』至誠堂、1969年）による。

ら6位までの順位もその後大きな変動はない。これは以下の事情による。すなわち、72年のドル・ショックおよび73年の石油ショックの影響を受けて、日本経済は高度成長期から低成長期へ移行した。粗鋼生産量は73年の1億1,900万トン<sup>5)</sup>をピークとして、以後1億トン前後で推移し、鉄鉱石需要は停滞した。鉄鉱山開発プロジェクト推進の条件は失われ、計画・調査段階にあった少なくないプロジェクトが計画の再検討や中止に追い込まれた。こうして60年代における競争の結果が70年代には固定化することとなった<sup>6)</sup>。

第三に、現在の日本の鉄鉱石輸入の方式は60年代に始まった。それは大部分を国際コンソーシアムによる巨大開発プロジェクトに依拠するというものである。この方式では日本鉄鋼企業、総合商社と海外資源企業がプロジェクトを推進する直接の主体として行動するほか、現地国政や日本の政府系金融機関などが重要な役割を演じている。これらの経済主体が相互に協調・競争し、複雑に相互作用しているもとで、総合商社の鉄鉱石商権は形成されていったのである。

本稿は以下の順序で叙述する。第1章では、鉄鉱石商権を獲得するための総合商社の競争は何をめぐって展開したかを明らかにし、とりわけ大規模開発輸入プロジェクトの幹事商社となることの意義を示す。第2章では総合商社の競争条件を、先発総合商社と後発総合商社とに分けて事例をあげて考察し、総合商社間競争の内容を明らかにする。とくに先発総合商社・後発総合商社の間の競争を見るが、両者の典型例としてそれぞれ三菱商事、丸紅をとりあげる。

5) 本稿で「トン」は、鉄鉱石についてはWMT (=Wet Metric Tonnage; 湿量メートル・トン)、粗鋼についてはMT (メートル・トン)の意味で使っている。

6) 70年代以後、いくつかの既存の鉄鉱山で拡張プロジェクトが実施されたものの、新規の大規模開発プロジェクトは82年のブラジル・カラジャス鉄鉱山しかおこなわれなかった。同プロジェクトでは日商岩井が優位な地位を獲得した。この結果、60年代に開発された鉄鉱山の鉱量が枯渇し始めると、同社は82年までの4位から、翌年には3位へ、そして90年には2位へと浮上した。このことは現在でも総合商社の鉄鉱石商権は大規模プロジェクトへの参加に依拠したものであることを示している。

## I 総合商社の鉄鉱石商権

### 1) 開発輸入と関連商権の展開

総合商社が鉄鉱石商権の獲得をめざすのは一般的には以下のメリットがあるからである。

まず、日本の巨大な鉄鉱石輸入を取り扱うこと自体が総合商社の収益源となる。総合商社の鉄鉱石取扱口銭は1トン当たり一律70円<sup>7)</sup>の定額口銭となっているため、鉄鉱石価格の変動にかかわらず、輸入量が維持されるならば総合商社に安定的な収益をもたらすものであった。60年代の大規模プロジェクトは一面では巨額の初期投資を必要とするが、他面ではいったん開発されると長期にわたって安定的に出鉱し、また鉄鋼企業の引取保証を得ておこなわれるため、投資資金を回収した後は総合商社の優良な収益源となった<sup>8)</sup>。また、開発参加プロジェクトの場合には幹事商社が投資主体となることが多いが、これによって投資に対する配当収入が得られる<sup>9)</sup>。

さらに、鉄鉱石商権は以下のような関連商権と密接な関係をもっている。

第一に、鉄鉱石取引の拡大が鋼材商権の強化と結びついている。総合商社の鉄鋼分野における主要な営業基盤は、原料輸入や鋼材の輸出よりもむしろ鋼材の国内流通にある。総合商社は国内商権を維持・強化するために貿易分野の強化をはかっていた。とりわけ丸紅や伊藤忠のように戦後になってから鉄鋼分野にのりだした後発総合商社にとっては、鋼材の国内流通が戦前以来の指定問屋制をとっているため、国内流通よりも競争的・流動的な鉄鉱石開発ほ入にとりくむことが鉄鋼企業との取引関係を形成するための手段でもあった<sup>10)</sup>。

7) 77年1月より1トン当たり95円へと改定されている。

8) 松島正博氏の推計によれば、オーストラリア・マウントニューマン・プロジェクトにおける三井物産、伊藤忠両社の投下資金は口銭収入だけによっても7年後の時点で回収しおえている（前掲松島、243ページ）。

9) たとえばハマスレー・プロジェクトの場合、丸紅と三菱商事は日本グループの持分1,500万株のうち4分の1ずつを引き受けているが、これに対する配当は74年度約26万豪ドル、75年度30万豪ドル、76年度約41万豪ドルというものであった。

10) 丸紅『丸紅本史』1984年、64ページなど。

その反面、前述したように総合商社の鉄鉱石輸入取扱高は、鉄鋼企業がその購入量から割り当てるので、国内の景気変動に対して店売取引<sup>11)</sup>で需給調節機能を発揮できる総合商社には、その役割が評価されて鉄鉱石割当を増加されることがある。つまり、鉄鉱石商権と鋼材商権の関係は双方向的である。

第二に、海外鉄鉱山開発プロジェクトが欧米の資源企業との合併事業として行われているので、総合商社はその企業との取引関係を通じて非鉄金属など他の資源の取扱を強化することができる<sup>12)</sup>。別の品目ですでに欧米資源企業との取引関係をもっている場合には、これを基礎として鉄鉱山開発プロジェクトへの参加の道が開かれるケースもある。

第三に、プロジェクトへの参加は設備資機材などのいわゆる付随取引をもたらす。オーストラリアのハマスレー・プロジェクトの69年末における固定資産内訳は、鉱山設備機械、ペレット工場といった生産設備が32%であるのに対し港湾関係17%、鉄道26%、住宅関連16%、動力設備9%とインフラストラクチュア投資が大きな比重を占めている<sup>13)</sup>。また76年末では固定資産費用項目のうちプラント・機械が2億8,700万豪ドルであるのに対して社会的インフラ2億1,000万豪ドル、産業インフラ3億2,400万豪ドルを合わせて全体の3分の2を占めている<sup>14)</sup>。

港湾整備に多大な資金が投じられているのは大型鉄鉱石専用船を就航させる

11) 鉄鋼企業の商社(問屋)に対する鋼材の販売の形態には紐付取引と店売取引とがある。紐付取引とは鉄鋼企業が最終需要家との間で数量、価格等を決定し、商社がその仲介をおこなって一定の手数料(内口銭)を受けとるというものであり、これに対して最終需要家が決っておらず、商社の見込みで購入する取引を店売取引と呼ぶ。鋼材の流通構造に関しては、さしあたり近藤文男「鉄鋼業の販売体制」近藤・中野安編『流通構造とマーケティング・チャネル』ミネルヴァ書房、1985年を参照されたい。

12) 例えば三井物産はマウントニューマン・プロジェクトでアメリカのアマックス社と親密な関係ができ、同社との合併のアルミニウム精錬事業アルマックス(Almax Inc.)設立へと発展したほか、ダンピア・マイニング社(Dampier Mining Co.)を通じてオーストラリアBHP(Broken Hill Proprietary Co., Ltd.)社との原料炭開発での共同プロジェクトへと進んでいる。また、ハマスレー・プロジェクトでイギリスのRTZ社と提携関係を結んだ丸紅は同社と共同でのオーストラリアの塩田開発にのりだしている。(前掲加藤、192ページ)。

13) Hamersley Holdings Ltd., *Annual Report* 1969, p. 14.

14) Hamersley Holdings Ltd., *Annual Report* 1976.



第2表 鉄鉱石開発プロジェクト関連のプラント輸出

年	商 社	相 手 側	金 額	備考（関連企業、決済方法他）
1972	三井物産	ブラジル	150,000千ドル	M B R鉄鉱山開発。
	"	豪州ローブリバー	4,100千ドル	鉱石車。日本車両。
	"	豪州ハマスレー	1,545千ドル	鉱石車。日本車両。
	伊藤忠	ブラジル	150,000千ドル	M B R鉄鉱山開発。
1973	三井物産	豪州ローブリバー	6,000千ドル	鉱石運搬車。日本車両。L C 決済。
1974	丸 紅	豪州ハマスレー	210百万円	電気ショベル。神戸製鋼。標 準決済。
	"	豪州ハマスレー	798百万円	電気ショベル。神戸製鋼。標 準決済。

（出所）『総合商社年鑑』政経通信社、各年版より作成。

ためである。また、ハマスレー鉄鉱山のある西オーストラリア州ピルバラ地方は広大な荒れ地であったから鉄鉱山開発のためには労働者が生活する町そのものをつくらなければならなかった。鉄鉱山のあるトム・プライス、港町ダンピアおよびカラッタの総人口1万4,000人中、ハマスレー鉄鉱山の関係者とその家族は9,900人で71%に達している<sup>15)</sup>。

こうした大規模プロジェクトにともなう巨大なインフラストラクチャ、設備資機材市場は、参加する総合商社の重要な営業機会となった<sup>16)</sup>。これには大小さまざまなものがあり、全貌をつかむのは困難であるが、その一部を第2表に示す。三井物産はこの他にマウントニューマンにおいては67年、神戸製鋼のクラッシャー・パワーショベルなど約6,000万米ドルの輸出を産業建設機械部を通じて成約している<sup>17)</sup>。

15) *Op. cit.*, p.8.

16) 開発主体である山元にとっては、日本から機械などを輸入するさいに必ずしも鉄鉱石輸出窓口商社を通じておこなう必要はなく、そのプロジェクトに有利な機械メーカー・商社などを利用すればよい。しかし輸出窓口商社、特に幹事商社はプロジェクトの成功にも責任を負っており、機械輸出の利益だけを追求するわけにはいかないため、結局は山元に有利な条件を提供することが多い。そのことは第2表で各プロジェクトの幹事商社が登場していることからわかる。この場合、総合商社は一回ごとの機械輸出での口銭収入よりも、それを通じた機械メーカーとの取引関係の強化を目的としている。

17) 日本経営史研究所編『稿本三井物産株式会社100年史』下、1978年、428ページ。

大規模開発プロジェクトにともなう派生的取引機会の存在は総合商社が当該プロジェクトに参加するさいの重要な判断材料のひとつであった。それは三井物産の「商社が自ら資源開発にのりだすことは開発用資材、機器の輸出につながるばかりか、低開発国の需要創造にみあった輸出増進にも結びつくことになり、一貫した輸出入改革を実行することが可能になる」<sup>18)</sup> という位置づけに端的に表されている。

## 2) 鉄鉱石輸入と幹事商社

1960年代以降、海外鉄鉱山からの鉄鉱石輸入をとりまく企業間関係は以下のようになっている<sup>19)</sup>。まず海外鉄鉱山の山元（シップパー）から日本の商社を通じて、あるいは直接に鉄鋼企業に対してオファーがもちこまれる。山元との輸入契約交渉には商社を媒介させることなく鉄鋼企業が直接にあたるが、そのさい交渉は個別鉄鋼企業ごとにはおこなわれず、いわゆる共同購入の形態をとっている。すなわち、供給源ごとに幹事会社が決まっており（たとえばオーストラリアは主幹事新日鉄、副幹事住友金属など）、山元との交渉にあたってはこの幹事会社が日本鉄鋼産業を代表する。交渉は幹事会社を通じて一元的になされるが、契約は個別鉄鋼企業ごとに締結される。各鉄鉱山には輸入実務を代行する窓口商社が数社から十数社存在し、各鉄鋼企業は窓口商社の間にそれぞれ取扱数量を割り当てる。窓口商社のうち2社程度の幹事商社が、鉄鋼企業に対して窓口商社を代表する。幹事商社には総合商社になる。

幹事商社の具体的業務は以下のようなものである。

- ① 山元との間での会議、交渉（契約交渉、価格改定交渉）における通訳、資料の翻訳。
- ② 情報サービス（採掘状況、労務管理状況、輸送状況、積出港での鉄鉱石

18) 三井物産調査部「考える商社への転換」『業務旬報』No. 567（前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下、390ページ）。

19) 岡本博公『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房、1984年、170ページ。

事前処理状況等)<sup>20)</sup>。

③ 他の窓口商社との間での配船計画などの調整<sup>21)</sup>。

幹事商社は、当該プロジェクトの輸入取扱割当においてプライオリティを事実上保証される。このことは第1表で確認できる。また、第1表と第3表とからオーストラリアにおける新規開発鉄鉱山の開発・出荷開始とその幹事商社の順位の上昇やシェアの拡大とが符合していることがわかる。すなわち、丸紅の65年度の8位から68年度の3位への上昇には、66年度のゴールズワージー、ハマスレー両鉄鉱山の対日出荷開始が対応しており、同様に伊藤忠の68年度以前の9位から70年度の6位への上昇には69年度のマウントニューマン鉄鉱山からの供給開始が対応している。また、三菱商事は前述のハマスレーに加えて68年度にサベージリバーの開発を契機として一時三井物産を押さえて1位となったが、その後マウントニューマンの供給開始により再び三井物産に抜き返され、72年度のローブリバーの開発後はむしろその差が拡大している。

このように、大規模プロジェクトの幹事商社の地位を得ることは総合商社が鉄鉱石輸入取引を強化するための決定的な条件であった。

## II 総合商社間の競争

### 1) 総合商社によるオーストラリア鉄鉱山の分割

1950年代後半から、東アジアの近距離鉄鉱山が枯渇しはじめた。反面、日本鉄鋼産業は高成長を持続したため、必然的に開発輸入プロジェクトは全世界的に広がりはじめた。こうしたなかで商社は、それぞれの海外支店の分布などの条件に応じて世界の鉄鉱山を地域的に分割していったのである。たとえばインドは岸本商事（後に大倉商事）が、アフリカはトーマンが、ブラジルは岩井産業（後に日商岩井）が、チリ・ペルーでは三菱商事がそれぞれ先乗りし、その地域で優位な地位についた。

20) 以上はリオドセ鉱石における日商岩井の場合。日商岩井での聞き取りによる。

21) 三菱商事での聞き取りによる。

第3表 主要銘柄別鉄鉱石の輸入量推移

(単位:千トン, %)

年 度	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	幹事商社
マウントニューマン	—	—	—	—	n. a.	10,232 ( 9.6)	16,919 (14.7)	16,236 (13.7)	21,318 (15.5)	21,899 (15.9)	23,404 (17.9)	三井, 伊藤忠
ハマスレー	—	1,342 ( 2.7)	3,926 ( 6.7)	6,782 ( 9.6)	n. a.	12,655 (11.9)	14,346 (12.5)	13,208 (11.1)	19,178 (14.0)	22,707 (16.5)	24,627 (18.8)	三菱, 丸紅
ゴールズワージー	—	1,500 ( 3.0)	3,125 ( 5.3)	3,725 ( 5.3)	n. a.	6,201 ( 5.8)	7,078 ( 6.2)	5,353 ( 4.5)	7,922 ( 5.9)	8,072 ( 5.9)	7,815 ( 6.0)	日商, 丸紅
ローブリバー	—	—	—	—	—	—	—	2,120 ( 1.8)	8,186 ( 6.0)	9,400 ( 6.8)	10,484 ( 8.0)	三井
サベージリバー	—	—	—	2,000 ( 2.8)	n. a.	2,294 ( 2.2)	2,500 ( 2.2)	824 ( 0.7)	2,500 ( 1.8)	2,500 ( 1.8)	2,500 ( 1.9)	三菱, 住友
オーストラリア 計	254 ( 0.6)	3,499 ( 7.1)	9,701 (16.6)	15,044 (21.3)	27,268 (31.0)	39,069 (36.7)	46,164 (40.2)	53,126 (44.8)	66,073 (48.1)	65,881 (47.8)	63,045 (48.2)	
リオドセ	1,185 ( 2.9)	1,625 ( 3.3)	2,295 ( 3.9)	3,167 ( 4.5)	n. a.	5,865 ( 5.5)	9,007 ( 7.8)	8,484 ( 7.1)	12,567 ( 9.1)	17,957 (13.0)	18,263 (14.0)	岩井産業
MBR	—	—	—	—	—	—	—	—	999 ( 0.7)	6,102 ( 4.4)	7,000 ( 5.4)	三井, 伊藤忠
ブラジル 計	904 ( 2.2)	2,057 ( 4.2)	2,083 ( 3.6)	2,599 ( 3.7)	5,058 ( 5.8)	6,906 ( 6.5)	9,810 ( 8.5)	9,677 ( 8.2)	14,199 (10.3)	20,232 (14.7)	24,216 (18.5)	
インド (含ゴア) 計	8,725 (21.5)	10,439 (21.2)	11,146 (19.0)	12,938 (18.3)	14,197 (16.2)	16,865 (15.8)	17,266 (15.0)	18,270 (15.4)	19,374 (14.1)	16,262 (11.8)	17,236 (13.2)	
総 輸 入	40,553 (100)	49,268 (100)	58,531 (100)	70,608 (100)	87,840 (100)	106,441 (100)	114,875 (100)	118,713 (100)	137,421 (100)	137,689 (100)	130,822 (100)	

(注) 1) 銘柄別輸入量は成約ベース, 国別輸入量および総輸入量は実績ベース。

2) 表中「日商」「岩井産業」は, 年1969年度以降は合併して日商岩井。

(出所) 『輸入鉄鉱石年鑑』テックスレポート, 鉄鋼統計委員会『鉄鋼統計要覧』各年版より作成。

こうしたなかで60年12月にオーストラリア連邦政府が鉄鉱石輸出を解禁すると状況は一変した。商社は、相対的に日本から近距離であり、しかも膨大な鉱量をもつ同地に拠点をもたなければ鉄鉱石輸入において優位に立つことが困難になった。総合商社各社はオーストラリアに殺到した。

65年のサベージリバー・プロジェクトの場合は日本鉄鋼業界に山元のピカンズ・マザー社 (Pickands Mather & Co.) より資本参加の誘いがあり、複数の総合商社が競り合った結果、ペレット取扱の実績などが認められて三菱商事、住友商事の両社が投資主体に選ばれている。両社は同プロジェクトの50%の持分に対して3:1の割合で出資し、幹事商社となった。両社の輸入取扱はそれぞれ75%、25%であり、出資比率に比例している。またマウントニューマン・プロジェクトにおいては三井物産が鉄鋼企業の承認のもとにアマックス社 (Amax Corp.) など山元に働きかけ、10%の持分を譲られている。これにはのちに伊藤忠も加わることとなった。

丸紅は比較的早くからオーストラリアに注目していたが、結果的にはハムスレーを三菱商事と分けあうことになった。またそれと同規模のマウントニューマンは三井物産と伊藤忠が担当した。ローブリバーは三井物産の単独取扱であった。ゴールズワージーでは資本参加はないものの、三井物産、丸紅、日商が幹事商社となった<sup>22)</sup>。住友商事には三菱商事と共同のサベージリバーのほか、小規模だが単独取扱のフランシスクリーク・プロジェクトがあった。このようにオーストラリアの鉄鉱石供給源は六大総合商社が分割しあった<sup>23)</sup>。第4表はそのことを示している。

総合商社各社は開発プロジェクトの幹事商社の地位をめぐって競争をくりひろげたが、この場合、先発総合商社と後発総合商社とでは競争条件が異なり、このことがそれぞれの行動を規定した。次節では先発総合商社として三

22) 三井物産はのちに幹事商社の座から撤退した。

23) 日商岩井だけはゴールズワージー・プロジェクトの幹事商社となっているものの、資本参加はなく、同社の基盤はむしろブラジルのリオドセにある。

第4表 オーストラリア鉄鉱石の銘柄別窓口商社（1973年度）

（単位：千トン）

商 社	銘 柄 マウントニ ューマン	ハマス レー	ロープ リバー	ゴールズ ブージー	サベージ リバー	その他	合 計
三井物産	6,262	—	8,186	825	—	—	15,273
丸 紅	45	8,037	—	3,761	—	—	11,753
三菱商事	—	8,157	—	—	1,875	—	10,032
伊藤忠	4,734	—	—	—	—	152	4,886
住友商事	2,464	370	—	—	625	1,000	4,459
日商岩井	812	—	—	2,603	—	568	3,982
6 社 計	14,317	16,564	8,186	7,189	2,500	1,720	50,476
そ の 他	7,001 (15社)	2,615 (11社)	0 (0社)	824 (6社)	0 (0社)	3,601 (3社)	14,039
合 計	21,344	19,178	8,186	7,922	2,500	5,321	64,397

（注） 1) ゴシックは幹事商社。

2) 「その他」は伊藤忠はワイアラ、住友商事はフランシスクリーク、日商岩井はヤンピーサウンド。

（出所）『輸入鉄鉱石年鑑』テックスレポート、1973年版より作成。

菱商事、後発総合商社として丸紅をとりあげ、それぞれの競争条件と行動との関連について考察する。

## 2) 後発総合商社丸紅の競争行動

丸紅は繊維専門商社から出発した代表的な後発総合商社である。同社は取扱商品の多角化を進めるうえで鉄鉱石輸入をその重要な一環として位置づけ、積極的に参入した。というのは、丸紅は鉄鉱石商権を通じて鉄鋼企業との取引関係を確立し、関連商権として鋼材の国内流通に参入しようとしていたからである。

丸紅の鉄鉱石商権強化の方針は、第一に鉄鋼専門商社の合併、および第二に部分的にはあるが鉱山業に進出するというものであった。

まず第一の点から考察する。丸紅による鉄鋼専門商社の合併は55年の高島屋飯田の吸収合併に始まるが、鉄鉱石商権を拡大させたのは66年の東通との合

併<sup>24)</sup>である。合併直前の65年度、東通は年間鉄鉱石輸入取扱高 279万トン、シェア 7.2%で、三井物産、三菱商事について商社中3位、専門商社では1位の有力商社であった。一方同時期の丸紅は145万トン、3.7%と東通の約半分の規模であった。丸紅は東通が日本鋼管と協力して開発輸入を進めていたペルー・マルコナ鉄鉱山およびオーストラリア・ゴールズワージー鉄鉱山という二つの優良な供給源を引き継ぐことになった。

第二に、丸紅による鉱山業への直接進出は61年4月の海外資源開発室の創設に始まる<sup>25)</sup>。同室は「日本が必要とする地下資源の有望な鉱山を海外で発見して、これを開発にまでもちこみ、生産物を日本に輸入することを最終の目的」<sup>26)</sup>としていた。これは鉱山分野での利益を目的としたものではなかった。しかし、それまでの総合商社の海外資源調査活動が各営業部門の付随的な業務であったのに対して、独立した職能部門として地質調査の専門技術者を擁し、自らリスクを負って直接探鉱活動にとりくむという点で大きく異なっていた。資源開発部門を独立した組織とすることは、各営業部の採算の制限をこえて、全社的な経費負担の体制をとることを意味する。同室創設時の条件は「2年の間に成果が得られなければ、営業部に併合する」<sup>27)</sup>というものであり、当初は専属社員1名、常勤嘱託1名のわずか2名という陣容であったが、その後の活動の展開にともなってじょじょに拡大され、75年には26人の技術者を擁するまでにいった<sup>28)</sup>。

60年代を通じて丸紅海外資源開発室は鉄鉱石、原料炭といった鉄鋼主原料に

24) 丸紅総合商社化にとっての東通合併の意義については黄孝春『専門商社から総合商社へ——丸紅における事例研究』臨川書店、1992年、第5章を参照されたい。

25) 他の商社での海外資源開発体制の確立は以下の通り。伊藤忠では技術開発室が1964年に開発室へと改組された時点にほぼその原型が確立しているが、その後65年に調査室と合併、調査開発室となったうえで67年にはいったん業務部その他へ移管されている。本格的な体制確立は69年の金属資源開発室の創設を待たねばならない。住友商事では74年に開発本部内に鉱物資源開発室を設置した。また三菱商事の場合、71年に非鉄金属開発室が開設されているが、鉄鋼原料の調査開発は営業部の主導のもとにおこなわれ、独立した組織は設けられていない。

26) 村岡誠『山師地球を歩く——資源探索商社マン40年』日本経済新聞社、1981年、10ページ。

27) 丸紅社史資料。

28) 同上。

重点をおいて探鉱活動にとりくんでおり、その主要な活動の舞台はオーストラリアであった<sup>29)</sup>。

こうした積極的な探鉱活動によって丸紅はオーストラリア鉄鉱石の商権を確立することができたのであり、その最大の成果は後述するハマスレー鉄鉱山であった<sup>30)</sup>。同プロジェクトで丸紅は三菱商事とともに幹事商社の立場にあるので、次節ではここでの両社の行動をさらに分析することを通じて先発総合商社と後発総合商社の競争条件の相違を考察する。

### 3) ハマスレーにおける三菱商事と丸紅

ハマスレー・プロジェクトはオーストラリア四大プロジェクト<sup>31)</sup>のうちもっとも早く採掘・出荷を開始したものである。日本の鉄鉱石総輸入に占める同銘柄の比重は70年度以降12%以上で、最大の対日供給源のひとつである。丸紅・三菱商事両社の同銘柄への依存度もそれぞれ47.8, 37.8% (73年度) と、ともに最大級のものとして位置づけられる。ところが両社が幹事商社の地位を獲得する契機は対照的であった。すなわち丸紅は自らリスクを負って探鉱活動に直接のりだすことによって、三菱商事は巨大資源企業との結びつきを基礎として、それぞれ幹事商社となったのである。

#### (1) 丸紅の行動

61年5月、イギリスのRTZ社(Rio Tinto Zinc Corp., Ltd.)は丸紅に対して、西オーストラリア州ピルバラ地方の鉄鉱床共同探鉱を提案した。この共

29) 丸紅海外資源開発室はオーストラリアの他にもマレーシア、インド、インドネシア、ブラジル、ペルー、リベリアなど世界各地に活動範囲を広げたが、事業化に成功したのはペルーのマルコナ鉄石など一部にとどまっている。

30) 丸紅海外資源開発室は西オーストラリア州だけで70年代半ばまでに6カ所の鉄鉱床を調査したが、ハマスレーのCRA社が供給過剰による鉄鉱石価格の下落を懸念して、他の有望な鉄鉱床の開発に制肘を加え、丸紅は開発断念をよぎなくされた。73年マランドゥ鉄鉱山の開発が同じ理由で断念に追い込まれたさい、丸紅はCRA社との関係が続くかぎり同地域で他社の鉄鉱山との間に関係をもつことは不可能と判断する。

31) マウントニューマン、ハマスレー、ローブリバー、ゴールドワージーの各鉄鉱山開発プロジェクトを、とくに四大プロジェクトという。



同探鉱が丸紅海外資源調査室の最初の大きな仕事となった。R T Z社はロスチャイルド系列の多国籍資源企業であり、カナダ、オーストラリアに強い基盤をもっていた。

現在オーストラリアの鉄鉱石産出の中心地はこのピルバラ地方であるが、当時はこの鉄鉱地帯はようやく発見されたばかりで、それ以前にはオーストラリアには大規模な鉄鉱床は存在しないと考えられていた。すでにインドが日本に対する最大の鉄鉱石供給国であったが、新規開発先として鉱量等の面で有望視されていたのはブラジル等米諸国であった。大手総合商社も南米鉄鉱石の開発計画を押し進めていた。

丸紅がオーストラリア現地調査にとりくむことを決定したのは以下の要因による。すなわち、①海外資源調査室の技術者が、オーストラリアに良好な鉄鉱床が発見される可能性は十分にあると評価したこと。②発見されればインド、南米よりも近距離供給源となるので、必ず日本鉄鋼企業の需要が得られるであろうこと、③ブラジル進出に出遅れている丸紅としては、むしろ未開発の地域にいち早く進出する方が成功した場合のメリットは大きいと判断したこと。

61年8月にピルバラ地方の現地調査にのりだした同社は、年内にマウントニューマン、ローブリバー両鉄鉱床を、次いで62年9月にはハマスレー地区にマウント・トム・プライス鉄鉱床を発見した。ところが、鉱床の規模が予想をはるかに超える巨大なものであったため探鉱費が膨脹した<sup>32)</sup>。これに対して丸紅はその50%を分担したが、R T Z社はよりいっそうの負担増をおそれてハマスレー以外の鉄鉱床の鉱業権を放棄した。ハマスレーが選ばれたのは、ローブリバーは低品位鉱である褐鉄鉱の鉱床であり、マウントニューマン鉄鉱床は積出港までの陸上輸送距離がハマスレーの165マイルに対して280マイルと長いいため輸送コストが増加するからであった。

丸紅は探鉱段階からの活動が評価されて同プロジェクトの幹事商社となり、

32) R T Z社が当初計上していた探鉱費2,000万豪ドルは1カ月足らずで底をつき、その後新たに50万豪ドルを計上した(前掲村岡, 26ページ)。

これに依拠して鉄鉱石取扱高で商社中3位、オーストラリア鉄鉱石の取扱で2位の地歩を築いた。

## (2) 三菱商事の行動

54年に再合同した三菱商事は、総取扱高1位商社の座を保持し、国内外の巨大企業との取引関係を形成していった。三菱商事は積極的に海外資源企業との関係を確立し、これを梃子として海外プロジェクトへの足がかりを獲得した。

同社の鉄鋼原料分野の活動はアメリカのカイザー・スチール社との関係に依拠したものである。カイザー・スチール社は本来鉄鋼企業であるが、非鉄金属開発のカイザー・アルミ社 (Kaiser Aluminum & Chemical Corp.)、石炭・石油開発のカイザー・リソース社 (Kaiser Resources Corp.) などの子会社を擁する総合的な資源企業であった。

三菱商事は戦後カイザー・スチール社との間で屑鉄の取引をしていたが、55年に同社が経営するアメリカのイーグル・マウンテン鉄鉱石の輸入契約を締結した。ついで62年にはカイザー・スチール社が36%の持分をもつハマスレー・プロジェクトの幹事商社となった。また、66年にカイザー・スチール社はカナダのバーマー炭田を開発する子会社としてカイザー・コール社 (Kaiser Coal Corp. = カイザー・リソース社の前身) を設立したが、三菱商事はカイザー・コール社と原料炭の長期契約を結んだ。

三菱商事がハマスレーで幹事商社の地位を獲得できたのは、カイザー・スチール社とこのような強固な取引関係を築いていた結果であった。62年RTZ社はコンソリデテッド・ジンク社の資本を加えて同社のオーストラリア統括会社CRA社 (Conzinc Riotint of Australia) を設立し、以後同社がハマスレー鉄鉱山の開発主体となった。CRA社は鉱山開発の技術と資金入手を目的としてカイザー・スチール社をプロジェクトに加えることとし、これによってカイザー・スチール社と密接なつながりのある三菱商事は自動的に同プロジェクトの幹事商社となった<sup>33)</sup>。

33) この間の経緯について当時の担当者は次のように書いている。「カイザー・スチール社が西ア

65年C R A社54%、カイザー・スチール社36%、現地資本10%の出資で持株会社ハマスレー社が設立され、同社を頂点として、操業会社ハマスレー・アイアン社 (Hamersley Iron Proprietary Ltd.) など13社からなるハマスレー・グループが形成された。同年に日本鉄鋼企業との間で第一次長期契約が締結され、66年には対日出荷が開始された。三菱商事、丸紅両社のハマスレーにおける鉄鉱石取扱シェアはともに40数%でほとんど同である。

三菱商事と丸紅との対照性は鮮明である。ハマスレー・プロジェクトは丸紅が採鉱費の50%を負担して開発にこぎつけたものであるが、三菱商事は自ラリスクもコストも負うことなく参加することができた。丸紅は企画・調査の初期段階から加わり、小さくないリスクも負担したのであるから自社の単独取扱を期待した。しかし丸紅はC R A社が高度の採鉱技術をもったパートナーを探しているときに、鉱山企業を紹介できなかった。反対にそうした企業との関係をもっていた三菱商事が勝利したのである。三菱商事がこうした行動をとりえた根拠は、複数の産業部門にまたがり国籍を超えた商権の体系的完成度の度合で丸紅にまさっていたことにある。

### 小 括

商権はまったく新しく取引関係を結ぶことによって形成される場合もあるが、すでにとり結んでいる企業間関係から展開していく場合もある。ハマスレーの商権獲得にさいしての三菱商事の場合は後者の典型的な一例であり、丸紅の場合は前者の一例である。

三菱商事と丸紅とは同様の鉄鉱石商権を獲得したが、三菱商事は丸紅よりも小さいリスクとコストの負担によってそれをなし遂げた。それは三菱商事が先発総合商社として、丸紅よりも広い企業間関係を形成していたからであった。商権とはこのような総合商社の巨大企業との継続的取引関係を通じての結合関

、豪州の鉄鉱業に介入してくることは、とりもおさず、カイザー・スチール社と表裏一体の関係にある日本のM社（三菱商事を指している——引用者）が、この分野に介入してくることであって、その分だけ丸紅の既得権益が蚕食されることが明らかだった。（前掲村岡、46ページ）。

係、企業間関係を基礎としており、これこそが商権の本質であると考えられる。換言すれば、先発総合商社はすでにもっている商権を利用することで鉄鉱石開発輸入に比較的容易に参入できたのに対して、後発総合商社の参入はより大きなリスクを負って独自に新規の商権をつくりだしながらおこなわれなければならなかった。つまり、商権の多面性・体系性の面で、その完成度は専門商社から出発した後発総合商社と先発総合商社とで大きく異なっており、このことが先発総合商社と後発総合商社との競争条件の相違となって両者の競争行動を規定したのである。

このような商権の波及は、鉄鉱石商権との関係でもみたように、一方向的なものではなく双方向的なものであるが、その方向はその時期の諸条件によって決定され、本稿で扱った時期においては鉄鉱石商権から他の商権へと波及する方向が支配的であったといえる。

ところで、総合商社の鉄鉱石商権獲得は総合商社間の競争に促迫されて進められたが、この商権はほかならぬ鉄鋼企業との企業間関係として形成されるものであり、その特質を明らかにするためには総合商社と鉄鋼企業との相互関係——それは両者の競争および協調を内容としている——を分析する必要がある。鉄鉱石商権を獲得していくうえで総合商社が直面した競争関係は、鉄鋼企業と総合商社との間および総合商社間の二つの部面の競争からなっており、前者は異なる産業部門にまたがる部門間競争、後者は総合商社部門における部門内競争である。これら両者の総合によって全体像が与えられるが、本稿はこのうち総合商社間の競争を考察の対象としたのであり、前者については別稿にゆずりたい。